

# Harvainvalta ja kollektivismi asiantuntijatyön johtamisessa\*

*Ilpo Koskinen*

---

## MANAGEMENT, OLIGARCHY, AND COLLECTIVISM IN MANAGING EXPERT ORGANIZATIONS

What has come to be known as »collectivist organization» may be depicted as an organizational form that runs counter to the increased rationalization as described by Weber. Authority in collectivist organizations is based on the idea that only decisions accepted by everyone are valid. This kind of organization has several benefits, but is armed with potential dilemmas as well. How these dilemmas may run down collective principles is analyzed here using ethnographic data from a workplace in Helsinki. The management in the House, as I will call this workplace, had a collectivist concept of management. Since the House's major administrative processes took largely place in meetings, most of which were either attended to by only the management, or were largely run by it, workers were largely left out of some of the House's most important decisions. Much managerial activity also took place in everyday interactions, which further excluded workers from the House's decision-making. These results are discussed to find out what the House teaches us about some dilemmas inherent in collectivist managerial methods, all the more commonly employed today.

*Key Words:* Collectivist organization, management, workplace organization, research institutes.

## JOHTAMINEN, HARVAINVALTA JA KOLLEKTIVISMI ASIAANTUNTIJATYÖN JOHTAMISESSA

Kuvaan tässä paperissa »taloksi» kutsumani helsinkiläisen työpaikan johtamiskäytäntöä etnografisen aineiston avulla. Talon johtaminen voidaan tiivistää kollektivististen pyrkimysten ja valtaa johdolle keskittävien vuorovaikutusprosessien väliseen ristiriitaan.

Tunnetussa byrokratian ideaalityypissään Weber esitti, että byrokratiassa auktoriteetti perus-

tuu asemaan ja epäpersoonallisista säännöistä kasvavaan rationaalisuuteen. Toiminnan perustana ovat kirjoitetut, epäpersoonalliset säännöt, jotka sitovat kaikkia samalla tavalla. Erilaiset persoonalliset lojaliteetit pysyvät tällaisessa järjestelmässä kurissa, ja vallan väärinkäyttö epäpersoonallisiin tarkoituksiin on mahdollisimman hankalaa. Lojaalisuutta tunnetaan järjestelmää kohtaan pikemminkin joitain henkilöitä. Tällaisen järjestelmän pysyvyys ja ennustettavuus on korkea, minkä lisäksi byrokratia on Weberin mukaan myös tehokas hallinnan muoto. Lisäksi Weber esitti, että tällainen järjestelmä on »oikeutettu» – eli että byrokratian jäsenet pitävät siinä vallitsevaa menoa oikeana ja ovat halukkaita pitämään siitä kiinni. (Weber 1964, 329–341; Weberin teorian uskonnonsosiologisesta taustasta, ks. Kalberg 1980).

Mallissa on tietysti joukko erilaisia ongelmia. Tässä yhteydessä on syytä ohittaa mallin teoreettiset ja loogiset ongelmat ja todeta vain, että Weberin kuvaus sopii perin huonosti kenties jopa useimpiin nykypäivälle tyypillisiin yrityksiin ja laitoksiin. Ensiksi hyvin monissa yrityksissä ja laitoksissa toiminta perustuu pikemminkin pitkälle koulutettuihin työntekijöihin, jotka organisoivat toimintansa keskenään ja koulutuksensa tietopohjaan nojaten kuin sääntöihin (erinomaisen etnografisen kuvauksen tällaisesta laitoksesta antaa Freidson 1980). Toiseksi byrokraattinen toimintamalli sopii erinomaisen huonosti nykypäivän globalisoituvaan talouselämään, jonka ennustettavuus on monesti niin vähäinen, että byrokratian edellyttämä stabiilisuus jää toiveuneksi (hyödyllisen typologian nykyajan organisaatioita on esittänyt Nurmi 1985). Byrokraattiseen toimintamalliin liittyy usein myös sellaisia sosiaalisia ja psyykkisiä piirteitä, jotka ovat haitallisia organisaation tavoitteiden kannalta; esimerkiksi näistä voi mainita vaikkapa »byrokraattisen mentaliteetin» (Merton 1957, 195–206; Crozier 1964). Byrokratiamallille onkin kehitetty useita niin empiirisiä kuin normatiivisiakin vaihtoehtoja. Vaikutusvaltaisina esimerkkeinä tällaisista vaihtoehtoista voi mainita Weickin (1969) »löyhäsidon-

\* Kiitän Kari Liljaa, jonka kommentit selkiyttivät paperia. Erityisesti haluan kiittää »talon» johtoa ja työntekijöitä, jotka sallivat minun kerätä aineistoni.

naisen» ja Starbuckin (Hedberg, Nystrom & Starbuck 1976) »itseorganisoidun» organisaation sekä Cohenin ja Marchin »organisoidun anarkian» käsitteen (1972).

Tässä yhteydessä ei ole syytä mennä tämän syvemmälle näihin rikkaisiin ja usein perin vaikeaselkoisiin malleihin. Riittää todeta, että näiden mallien avulla on mahdollista ymmärtää monia sellaisia nykypäivän organisaatioita, joihin perinteinen byrokratiamalli sopii kertakaikkisen huonosti. Kuten Freidson (1984, 11) on huomauttanut, nämä mallit ovat yleensä nousseet tutkimuksista, joissa on tutkittu erilaisten asiantuntijoiden hallitsemia organisaatioita, joiden määrä on rajusti kasvanut ja kasvamassa Suomessa (Työvoima 2010, erit. Liite VII). Yhteistä malleille on ajatus, että työntekijät pystyvät organisoimaan oman työnsä ja että organisaation tehtävä on tukea tätä itseorganisoidumista, ei holhota työntekijöitä sellaisella ajattelulla, johon sisältyy paternalistisia piirteitä (useiden naisjohtajien Suomessa voidaan puhua mielekkäästi myös maternalistisista piirteistä).

Mutta miten tällaisia organisaatioita voi johtaa? Mallien yhteinen piirre on, että niiden laatijat näyttävät suhtautuvan johtamisen mahdollisuuksiin vähintäänkin epäilevästi. Tähän kysymykseen voi pureutua yhden Weberin byrokratiamallin uuden vaihtoehdon, Rothschild-Whittin (1979; myös Rothschild ja Whitt 1986) kuvaaman »kollektivistisen organisaation» kautta. Tämä vaihtoehtoinen malli perustuu ajatukseen, että työyhteisö organisoisi itsensä. Toisin kuin vaikkapa Weick tai Cohen ja March, Rothschild-Whitt kuitenkin keskittää huomionsa Weberin byrokratiamallin ytimeen, auktoriteettiin, ja nostaa tätä kautta esille kysymyksen johtamisesta sellaisessa työyhteisössä, jonka toiminta muuten seuraa itseohjautuvaa ajattelutapaa mieluummin kuin byrokraattista mallia. Rothschild-Whittin mukaan kollektivistisissä organisaatioissa jokin päätös tunnustetaan oikeaksi vain, jos kaikki työyhteisön jäsenet ovat osallistuneet sen tekemiseen. Tällaisessa työpaikassa päätöksenteon lisäksi myös työyhteisön käytännöt on rakennettu niin, että ne takaavat mahdollisimman laajan työntekijöiden osallistumisen yrityksen tai laitoksen päätöksentekoon. Esimerkiksi työyhteisön sisäisistä statuksen merkeistä pyritään eroon, jotta ne eivät vaikeuttaisi osallistumista. On ilmeistä, että tällainen auktoriteettia koskeva ajattelutapa on varsin yleinen etenkin pohjoismaissa, joissa tasa-arvoisuus on laajasti jaettu hyvin keskeinen yhteiskunnallinen arvo. Vaikka kyseessä on weberiläisittäin konstruoitu ideaalityyppi, pääsemme sen avulla

hyvin kiinni siihen, miten jotkin yhteiskuntamme keskeiset arvot konstruoituvat työpaikan toiminnassa. Kannattaa huomata, että kollektivismiin käsite muistuttaa paljon »demokraattisen» ja »osallistuvan» johtamistyylin käsitteitä. Vaikka »osallistuva» tyyli on usein myös kollektivistinen, kuvaa tämä käsite kuitenkin vuorovaikutustyyliä, ei niinkään pyrkimystä delegoida auktoriteettia. Demokraattinen tyyli taas implikoi menettelyä päätösvallan delegoimiseksi, mutta ei kollektivismiin tapaan välttämättä pyrkimystä alistaa edes työpaikan keskeisiä päätöksiä *kaikkien* työntekijöiden hyväksyttäväksi. Kollektivismi onkin vallan hajautuksen suhteen ehdottomampi käsite kuin demokratia, vaikka etenkin pienissä yhteisöissä demokraattisen menettelyt saattavat tehdä päätöksenteosta täysin kollektivistista. Kollektivistisen organisaation käsite suhteutuu tällöinkin toki weberiläiseen ajatteluun, jonka organisaatioteoreettiseen osaan demokratian käsite ei suoranaisesti kuulu.

## KOLLEKTIVISTISEN ORGANISAATION PARADOKSEJA

Kollektivistisen oikeutuksen vaalimiseen liitetään tiettyjä hyviä puolia. Ensiksi se auttaa tuomaan työntekijöiden tietoa osaksi päätöksentekoprosesseja ja levittää tietoa kautta organisaation, ei vain johdolle. Näiden tiedollisten hyötyjen pohjalle perustuu mahdollisuus hallita organisaatiota kevyesti, ilman jatkuvaa puuttumista sen omiin organisoitumisprosesseihin. Toinen tiedollinen hyöty on, että työpaikan ihmiset osaa- vat organisoitua itsenäisesti erikoisiakin tilanteita varten ilman johdon erityistä ohjausta. Kolmas hyöty seuraa siitä, että organisaation riippuvuus johdon tiedoista ja ideoista vähenee, mikä saattaa nopeuttaa organisaation kykyä reagoida ympäristön tapahtumiin ja vähentää tarvetta hakea huippuosaavia – ja usein perin kalliita – johtajia. Lisäksi tämä organisoitumistapa toimii vastavoimana tilanteissa, jossa johto toimii organisaation kannalta väärin mielikuvien pohjalta. Edelleen kollektivistisen organisaation työntekijät tyypillisesti pitävät työpaikan järjestystä oikeutettuna ja mielekkäänä (Jamison 1985) ja samaistavat itsensä voimakkaasti siihen.

Kollektivistisen organisaation mallista on kuitenkin helppo keksiä joukko paradokseja, jos miettii hetken sen soveltuvuutta todellisille työpaikoille. Mallin ydin on, että se pyrkii minimoimaan kaiken jäsenten välisen epätasa-arvon. Niinpä oikeastaan kaikki kirjallisuudessa tyypilli-

sesti esiintyvät väistämättömät epätasa-arvon lähteet nousevat esille mallin paradokseiksi. Eri tekijät saattavat esiintyä yhdessä, joskin useimmiten eri lailla eri työpaikoilla.

1. Ensiksi on huomattava erot esiintymistaidossa ja sujuvuudessa. Jotkin ihmiset sopivat johtajiksi persoonansa ja ominaisuuksiensa takia. Toisten on vaikeampi vakuuttaa muista omista kyvyistään, vaikka tahtoisivatkin tehdä niin. Jotkut esimerkiksi pitävät esiintymisestä, jota taas monet inhoavat, mikä sulkee heidät pois intensiivisten demokraattisten yhteisöjen päätöksenteosta (Mansbridge 1982, 1983). Moni työntekijä kaipaa selkeitä kysyjä. Ellei muuta, niihin liittyy se mukavuus, että ei tarvitse kantaa vastuuta päätöksistä.

2. Toiseksi on huomattava erot yksilöiden tiedon tasossa ja koulutuksessa. Jos työ edellyttää monimutkaisen tiedon hallintaa, rakentuu toimintaan väistämätön asymmetria (ks. esim. Goode 1957; Hughes 1984, 374–386; Perrow 1967). Tämä asymmetria heijastuu usein esiintymishalukkuuteen ja -mukavuuteen, mikä saattaa olla ristiriidassa kollektivismin peruseriaatteen kanssa.

3. Lisäksi on mainittava ihmisten erilainen sijainti keskeisissä organisointiprosesseissa. Työpaikan keskeisiä johtamisprosesseja koskeva tieto kasaantuu työpaikoilla johtajille näiden työn myötä. Tämä tieto taas on olennainen elementti kaikessa työskentelyssä (vrt. Westley 1990, 350).

4. Seuraavaksi on mainittava demokratian hinta. Pitkälle viety kollektivistinen päätöksenteko vaatii paljon kokouksia ja jatkuvia neuvotteluja kompromissien löytämiseksi. Ääritapauksessa myös kollektiivien johdettavuus voi kadota lähes tyystin – kollektiivinen päätöksentekotapa voi olla perin arvaamaton ja inkonsistentti vaihtuvien koalitioiden vuoksi.

5. Edelleen saattaa olla, että olisi mahdotonta viedä rutiiniasioita yhä uudelleen kollektiivien päätettäväksi jopa silloin kun nämä rutiinit olisivat tärkeitä esimerkiksi rahallisesti, mikäli niihin ei sisälly mitään periaatteellista merkitystä. Rutiinit tavataan delegoida ilman kontrollin menetystä, sillä niihin liittyvä päätöksenteko on jo määritelmän mukaan ennustettavaa.

6. Tilannetekijöistä etenkin kiire, niin arkiselta kuin kuulostaakin, tapaa siirtää päätöksentekoa johtajille. Samoin kriisikausina päätöksentekoa on helppo keskittää vetoamalla nopeiden päätösten tarpeeseen.

7. Lopuksi on syytä muistaa, että joskus työpaikan ympäristö toimii sellaisista oletuksista käsin, jotka ovat vahvasti ristiriidassa kollektivistisen orientaation kanssa. Esimerkiksi lainsäädäntö voi *määrätä* vallan yksittäisille johtajille tai kollegioille sekä määrätä muodot tietyille hallinnollisille prosesseille. Vain hyvin jäärpäisesti anarkistinen johtaja pystyy pitämään yllä kollektivistista tyyliä lainsäädäntöä vastaan, sillä erilaiset työpaikan paineet tapaavat keskittää päätöksentekoa kuin luonnostaan. Useimmat johtajat tuskin pystyvät vastustamaan kiusausta ohittaa kollektiivinen käsittelykaari tilanteessa, jossa he voivat helposti oikeuttaa keskitetymmän tyylin.

Monet näistä ongelmista voi tietysti minimoida valitsemalla työntekijöiden joukkoon vain tiedoiltaan ja taidoiltaan tasavertaisia, sujuvasanaisia ihmisiä, joilla on yltiödemokraattiset arvot ja va-

raa uhrata tehokkuus demokratian tarpeille. Sellaisia on tietysti olemassa – hyvistä esimerkeistä käyvät ruoka-osuuskunnat, terapiayhteisöt ja muut vastaavat organisaatiot. Maailma ei kuitenkaan suorastaan pursua tällaisia organisaatioita, vaan pyrkimys pitää yllä kollektivistista johtamistapaa törmää useimmiten edellä mainittuihin realiteetteihin. Koska malliin tiivistyy kuitenkin joukko hyvin oleellisia ja yleisiä käsitteitä päätöksenteon oikeutuksesta, on ilmeistä, että sen avulla voidaan valaista joitain työelämän käytäntöjä. Tärkeä kysymys on, millaisissa olosuhteissa kollektivistista orientaatiota voidaan pitää yllä erilaisen työpaikan kiireiden keskellä silloin, kun organisaatiota ei voida rakentaa perusteista lähtien tukemaan kollektivistisia pyrkimyksiä ja käytäntöjä. Tästä eteenpäin keskityn juuri tähän kysymykseen. Ennen tätä kerron muutaman sanan käyttämästäni aineistosta.

## TUTKIMUSKOHDE, MENETLMÄT JA AINEISTO

Tämä paperi perustuu kenttätöaineistolle, jonka keräsin osana suurempaa tutkimusta vuosien 1994 ja 1995 aikana. Olen muuttanut kaikki nimet ja muut tunnistettavat yksityiskohdat, jollei kyse ole paperin argumentin kannalta aivan olennaisesta seikasta. Kutsun työpaikkaa, jolta aineisto on kerätty »taloksi». Talo on Helsingin kanta-kaupungissa sijaitseva asiantuntijavirasto, joka on perustettu 1980-luvun lopulla. Talossa on noin 40 työntekijää, joista 22 pysyviä. Loput työntekijät ovat määräaikaisia. Osa määräaikaisista on ollut talossa vuosia, ja heidät miellettiin talossa yleisesti osaksi taloa. Osa määräaikaisista taas työskentelee lyhyemmällä projektikohtaisilla työsojimuksilla. Talossa oli kenttätöni aikaan myös kaksi siviilipalvelusmiestä ja useita opiskelijaharjoittelijoita. Vuonna 1993 tehdyssä talon sisäisessä selvityksessä (N=28) työntekijöiden keski-ikä oli yli 30 vuotta riippuen siitä, lasketaanko opiskelijavastaaajat mukaan. Henkilöstöstä 79 % oli naisia, ja 86 % oli vähintään ylioppilastutkinto. Määräaikaisia työntekijöitä oli 32 %. 46 % työntekijöistä teki selvitystä vaativaa työtä, johtoon kuului 18 %, toimistotehtävissä työskenteli 7 % ja tietopalvelutehtävissä 14 % (lopun tekivät »muuta» työtä). (Tiedot selvityksen tehneeltä työntekijältä.)

Talolla ei ole suoranaista viranomaistehtäviä, vaan kyseessä on pikemminkin asiantuntijavirasto, jonka työ muodostuu projektien ympärille. Projekteissa työskentelee muodollisesti yleensä

useita ihmisiä, mutta käytännössä useimmat projektit muodostuivat yksittäisten työntekijöiden vastuulla olevista hankkeista. Talon muu työ muodostui erilaisten työryhmjäsenyyksien lisäksi tietopalvelutehtävistä, toimistotöistä, joistain talon sisäisistä hallinnollisista töistä (osa keskeisistä hallinnollisista tehtävistä ostettiin palveluina muista alueen virastoista), sekä pienestä ATK-ryhmästä. Moni työ edellytti selvitysten tekoa; laitoksessa oli myös muutama pitkälle koulutettu tutkija, jotka julkaisivat töitään tieteellisissä lehdissä. Kahdella työntekijällä oli lisäksi kansainvälisiä julkaisuja englanniksi ja saksaksi.

Talon johto muodostui viidestä henkilöstä, joista kahdella oli tutkimustausta, yksi hoiti tiedotusta ja yksi tietokoneita. Talon varsinainen päällikkö oli johtaja, jonka asemaan palaan pian. Kutsun johtajia Annaksi (johtaja), Jariksi ja Jonnaksi (tutkimustautan omaavat johtajat, alaisia vaihteleva määrä työn laadusta riippuen) sekä Irmaksi ja Kaleviksi (tiedotus ja ATK, kummallakin viisi alaista). Lisäksi vuonna 1996 johtoryhmään kuului Jari virkavapauden vuoksi Mikko, jolla oli tutkimustausta. Jari vietti virkavapautensa talossa. Jari ei virkavapaudestaan huolimatta päässyt eroon kaikista rutiineistaan, minkä vuoksi talossa oli vuonna 1995 tosiasiasa kuusi johtajaa. Hallintohenkilöstöä talossa oli paljon talon kokoon nähden. Talossa oli ensiksi neljä toimistovirkailijaa. Tietohallinnossa oli päällikön ja informaation lisäksi kaksi avustavaa henkilöä, tiedotuksessa yksi ja ATK:ssa yksi. Monet talon työntekijöistä hahmottivat lisäksi yhden muuten selvitystyötä tehneen työntekijän »toimiston» jäseneksi. Hänen työtehtävänsä olivat sekoitus selvitystä ja avustavaa työtä. Talon hallinnossa oli siis vähintään kahdeksan, mahdollisesti yhdeksän hallinnollista työntekijää. Lisäksi »hallinnoksi» voidaan kenties laskea myös tietopalvelun ja -hallinnon päälliköt.

Talo muodostaa useasta syystä hyvän kohteen kollektivistisen johtamisorientaation tutkimiseen. *Ensiksi* talo oli lainsäädännön nojalla varsin itsenäinen. Rahoittavalla ministeriölle oli annettu oikeus antaa talolle toimeksiantoja, mutta muuta valtaa sillä ei ollut. Mitä talossa tapahtuu ei siis riipu suoraan ylemmästä johdosta, vaan näemme kollektivistisen orientaation tässä ympäristössä. Työnantajaoikeudet talo oli saanut 1993, mutta laman takia neuvoteltavaa ei ollut ennen kevättä 1995, jolloin talossa käynnistyi palkkauksen uudistaminen. Johdolla oli siis mittavaa periaatteellista valtaa. *Toiseksi* talo oli perusteiltaan johtajavaltainen. Talosta annetun asetuksen 9 § kertoo, että »talon toimintaa johtaa ja kehittää

johtaja, joka myös vastaa siitä, että talo toimii tehokkaasti ja taloudellisesti». Saman asetuksen 12 § taas kertoo, että »johtaja ratkaisee asiat, joita ei ratkaista johtokunnassa tai joita hän ei ole työjärjestyksessä siirtänyt jonkun muun ratkaistavaksi. Johtaja voi ottaa yksittäistapauksessa ratkaistavakseen asian, joka muutoin olisi hänen alaisensa ratkaistava». Kun 14 § vielä kertoo, että »henkilöstön nimittää tai ottaa johtaja», on selvää, että kollektivistiset ideat eivät ole olleet lainsäätäjän mielessä ainakaan päällimmäisinä. Johto olisi näihin valtaresursseihin nojaten pystynyt halutessaan pitämään useimmat langat käsissään, sillä talo oli melko pieni ja suhteellisen raskeasti hallinnoitu. *Kolmanneksi* talon talous oli ollut stabiili kautta laman. Suurilta leikkauksilta säästyttiin vuoteen 1996 saakka. Kenttätyökaudelleni ei sijoittunut kriisitunnelmia ennen kuin aivan viimeisten viikkojen aikana. Mikään talon sisäinen kriisi ei ollut aktivoivnut työntekijöitä vaatimaan vallan hajautusta, vaan mikäli valtaa delegoitiin työntekijöille, tapahtui se johdon tahdosta. Myöskään johto ei ollut saanut sellaisesta syytä keskittää valtaa itselleen.

Paperin metodista ja aineistosta tarvitaan muutama sana. Aineisto kerättiin osana suurempaa tutkimusta, joka valmistuu 1997 loppuvuodesta. Aineisto muodostuu havainnointipäiväkirjasta, haastatteluista, nauhoituksista ja dokumenteista. Kenttätyö alkoi syyskuussa 1994 ja päättyi kesäkuun loppuun 1995, jolloin talo hiljeni lomakaudeksi. Päiväkirjaa pidin tavanomaisten kenttätyötekniikoiden avulla (ks. Emerson et al. 1995). Haastattelin jokaisen työntekijän yhdestä kolmeen kertaan niin, että nauhoitetussa perushaastattelussa minulla oli suhteellisen yhtenäinen kysymysrunko mukana. Johtoa jouduin haastattelemaan useammin, sillä heidän työtään ja ajatusmaailmaansa ei saanut mitenkään mahtumaan yhteen haastatteluun. Hieman yli 40 nauhoitetun haastattelun lisäksi tein viitisenkymmentä epämuodollista haastattelua. Epämuodollisella haastattelulla tarkoitan haastattelua, jonka tein ilman nauhuria ja useimmiten vain yhden tai kahden, kulloinkin ajankohtaisen kysymyksen kanssa. Tarkkoja lukuja haastattelujen määrästä ei kannata antaa, sillä »havainnon» ja »haastattelun» raja ei ole aina selvä. Lisäksi »muodollisen» ja »epämuodollisen» haastattelun välinen raja häilyy. Kokouksista ja muista talon tilaisuuksista tein yli 70 tuntia nauhoituksia; osa tästä materiaalista on litteroitu (en hyödynnä tässä paperissa yksityiskohtaista litteraatiota). Dokumenttimateriaalia kertyi vuoden aikana pari hyllymetriä. Tämä aineisto muodostuu mm. pöytäkirjoista, suunnit-

telmista, muistioista, sähköpostiviesteistä, erilaisista raporteista, mainoksista, lausunnoista, käsikirjoituksista ja julkaisuista. Osa talon johdosta ja työntekijöistä on lukenut tämän paperin. Heidän kommenttinsa on huomioitu tekstissä.

## KOLLEKTIVISTISIA PIIRTEITÄ TALON JOHTAMISESSA

Talon johto ei ollut muotoillut johtamista koskevia ajatuksiaan mitenkään konsistentisti. Tämä lienee yleistä johtajien keskuudessa. Ainakin Watsonin kuvauksen ja hänen siteeraamansa kirjallisuuden valossa johtajat hyvin harvoin edes pyrkivät muotoilemaan tietoisesti erityistä johtamisajattelua (Watson 1994, 164–170). Poikkeus sääntöön oli yksi johdon jäsen, joka oli ehkä opipainetaustansa vuoksi kiinnostunut asiantuntijaorganisaatioiden johtamisesta. Hänellä oli etupäässä pöytälaatikossa erilaisia puheita ja sekä julkaistuja että julkaisemattomia papereita johtamisesta. Nämä paperit eivät yleensä käsitelleet talon käytännön johtamista, vaan olivat luonteeltaan yleensä teoreettisia. (Jotkin hänen ajatuksensa perustuivat esimerkiksi Bruno Latourin ajatuksille.)

Kun pidetään tämä varaus mielessä, voidaan johdon johtamisideologiaa monilta osiltaan kutsua selkeästi kollektivistiksi. Tämä pätee erityisesti Annaan ja Jariin. Jari kertoi minulle omas- ta ja Annan johtamisfilosofiasta seuraavaa, kun haastattelin häntä:

Annalla ja mulla kummallakin on sellainen käsitys että tällaista laitosta ei voi ohjata sillä lailla ihmisten tahdoista riippumatta, että ihmisten tahto on primaari asia ja se mitä ne sen seurauksena tekee, on niin ku ainoa mahdollisuus tavallaan ohjata. Johdon tehtävä on ikäänkuin etsiä tavallaan potentiaalista kysyntää potentiaaliselle osaamiselle. [Haastattelu 21.10.94, 172–180]

Talon johdon ajattelu tiivistyy hyvin tähän si- taattiin, kunhan yleistää sen muihinkin johtajiin kuin Annaan ja Jariin. Johdon orientaatiolla oli muitakin perustoja. Yksi tällainen oli identiteetti. Annalla ja Jonnalla oli sama tutkinto kuin useim- milla työntekijöillä, mikä piti yllä käsitystä yhteis- estä identiteetistä näiden välillä. Johto jakoi mielestään myös eräänlaisen tutkimusorientoituneen virkamiehen identiteetin työntekijöiden kanssa. Tämän identiteetin perusteella etenkin Anna katsoi, että se voi työskennellä vuorovai- kutuksessa työntekijöiden kanssa vertaisena pi- kemminkin kuin johtona (tosin kaikki alaiset ei- vät suinkaan olleet varmoja, että pystyivät koh-

telemaan johtoa välillä johtona, välillä kollegana) [Haastattelu 18.4.95]. Tietty yhteisyyden haku näkyi myös johdon retoriikassa ja tavassa puhua talosta yhteisenä kokonaisuutena ilman raja-ai- toja eri henkilöstöryhmien välillä. Johto korosti pikemminkin yhteisyyttä kuin itseään auktoritee- tin lähteenä ja päätösten tekijänä, pl. selvästi johdolle asetuksessa määrätyt asiat, joissa niis- säkin yleensä korostettiin mieluummin koko johtoryhmää kuin pelkkää johtajaa päätösten perustana. Tämä kollektivistinen orientaatio tuo- tiin esille talossa esimerkiksi jatkuvana »talon» ja »meidän» korostamisena, puheenpartena, jos- sa talo rinnastettiin perheeseen, sekä aktiivise- na pyrkimyksenä saada työntekijät osallistumaan keskusteluun kokouksissa, mikä tosin onnistui vaihtelevasti.

Johdon kollektivistinen orientaatio ei jäänyt retoriikaksi tai ideologiaksi, vaan näkyi toiminnas- sa monin tavoin. Moni talon kollektivistinen piirre perustui tietysti lakiin yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (1.7.1988/651). Johto pyrki myös valmistelemaan jotkin suuret, koko henkilöstöä välittömästi koskeneet muutokset mahdollisimman laajasti. Tällaisista projekteista esimerkeiksi käy sarja kokouksia, joita johto piti ryhmähaastatteluihin perustuvan tiedonkeruume- netelmän ympäriltä [esim. Nauha 5.5.95]. Tälle hankkeelle haluttiin koko henkilöstön tuki, vaika kyseessä oli projekti, jonka johto olisi voinut helposti vetää läpi omien päätöstensä nojalla. Toiseksi esimerkiksi käy palkkaustyöryhmä. Ke- vällä 1995 talossa alettiin valmistelemaan palk- kausperusteiden muuttamista. Pyrkimys oli siir- tyä palkkaukseen, joka perustuisi osin työn vaati- vuuteen ja osin saavutettuihin tuloksiin. Uudis- tuksesta ilmoiteltiin laajasti sähköpostissa ja ta- lon uutisissa ja sen tiimoilta pidettiin lukuisia ko- kouksia [esim. Nauha 16.6.1995]. Myös suunnit- telu avattiin vastaavalla tavalla melko paljolti työ- tekijöille. Prosessi oli pitkälti delegoitu projekti- ryhmiin. Työntekijöiden johtamien projektien piti huolehtia suunnitelmien sisällöistä. Ajatus oli, että johdon ja hallinnon tehtäväksi jäisi lähinnä suunnitelman yleisosien kirjoittaminen, prosessien joh- taminen, huolehtiminen aikatauluista ja tekninen työ.

Yhteistoimintalain piiriin kuului myös talon or- ganisaatiouudistus. Talo siirtyi vuosien 1994– 1996 aikana linjaorganisaatiosta projektiorgani- saatioon vuosien 1994–1996 aikana. Talolla oli täydet valtuudet uudistukseen, kunhan se hank- ki johtokunnan suostumuksen asialle (jotkin joh- tokunnan jäsenet vastustivat ajatusta aluksi, Joh- tokunnan pöytäkirja 2/94, 3 §; Haastattelu

21.10.94, 382–393). Uudistus tehtiin kuitenkin tavalla, jossa oli useita piirteitä, joita laki ei suinkaan määrännyt, vaan jotka voi ymmärtää johdon kollektivistisista pyrkimyksistä käsin. Niinpä Jonna kertoi minulle seuraavaa uudistusprosessin alkuvaiheista:

Prosessi alkoi »aivoriihellä» työntekijöiden ja johdon kesken. Se jatkui, kun Jonna asetti huoneensa ulkopuolelle käytävään korkkitaulun, johon saattoi kirjata ajatuksiaan. Sellaiselle verkon kovalevyille, johon jokaisella oli vapaa pääsy, luotiin toinen »taulu», johon työntekijät saattoivat kirjata ajatuksiaan. Ajatus oli kerätä kaikenlaisia ideoita siitä, mitä kukin halusi tehdä ja sitten alkaa ryvästämään niitä uudeksi organisaatioksi

Seurasi muistio, jonka Jari kirjoitti »lomalla Espanjassa» loppukeväällä. Uuden projektioorganisaation runko vakiintui tässä vaiheessa, muutaman kuukauden työn jälkeen. Valtion budjettiprosessin aikataulun vuoksi asiat kirjattiin saman tien suunnitelmiksi. Työntekijät sijoiteltiin uusiin projektikokonaisuuksiin, mutta heitä ei pakotettu tekemään uusia asioita, vaan kokonaisuudet jäivät hajanaisiksi. Idea oli luoda projekteista rakenne, joka toimisi jatkuvien kokousten, seminaarien ja esitysten sarjana, ja kukin työntekijä voisi ajan mittaan hakeutua mieleiseen projektiin. [Parafraaseerattu haastattelusta 8.12.94, 11–174]

Muistaa kannattaa, että kyseessä oli talon organisaation kannalta olennainen strateginen asia, joka johti laajaan organisaatiomuutokseen ja joka loi rakenteen, jossa nuorten, pitkälle koulutettujen työntekijöiden asema vahvistui huomattavasti kokeneemman henkilöstön kustannuksella. Kollektivistinen pyrkimys näkyy tässä kuvauksessa silti usealla tavalla. Esimerkiksi Jonnan termivallinat ja tarinan yksityiskohdat kertovat suuntautumuksesta, jossa on helppo nähdä kollektivistisia piirteitä, jos haluaa. Niinpä »aivoriihi» implikoi vapaata ajattelua ilman kritiikkiä ja statusrajoja. Samoin taulu ja sen sijainti johdon territorion ulkopuolella voi nähdä pyrkimyksenä minimoida raja-aitoja talon sisällä. Edelleen se, että työntekijät sijoiteltiin, ei pakotettu kokonaisuuksiin osoittaa, että prosessille haluttiin työntekijöiden tuki. Itse asiassa ainoa muuta kuin kollektivistista pyrkimystä osoittava yksityiskohta Jonnan kuvauksessa liittyi Jarin tekemään muistioon. Kuvaavaa oli, että Mikko, joka muistion ilmestyttyä keväällä 1994 oli vielä työntekijä, esitti johtokunnassa kriittisen arvion, jonka ydin oli, että muistion oli tehnyt vain yksi henkilö ja sen perusteista ei oltu keskusteltu talossa [Johtokunnan pöytäkirja 2/94, 3 §, s. 2]. Tuleva johdon jäsen siis kritisoi kollektivistisen prosessin keskeistä yksilövetoista piirrettä kollektivistisella argumentilla.

Organisaatiouudistuksessa, palkkausperusteiden muuttamisessa ja suunnittelussa oli tietysti

kyse isoista prosesseista, joita seurattiin kaikkialla talossa. Työntekijöiden mielipide otettiin kuitenkin huomioon myös suljettujen ovien takana asioissa, jotka eivät mitenkään kuuluneet yhteistointalain piiriin. Esimerkiksi monet johdon päätösvallassa olevat asiat siirrettiin työntekijöiden ratkaistaviksi. Samaten erilaisten talon sisäisten sääntöjen laadinta siirrettiin mielellään työntekijöille. Esimerkiksi seuraavassa jaksossa puhuu Anna, jolla on periaatteessa oikeus päättää talon säännöistä yksin. Vuoro on poimittu johtoryhmästä, joten puheen taustalla on paitsi hänen, myös koko johtoryhmän auktoriteetti. Vuoro käsittelee kirjaston kehittämistä. Pyrkimys on saada kirjojen ja lehtien lainaajat myös palauttamaan lainansa, mikä vähentäisi kirjaston työntekijöiden turhaa työtä. Esimerkki osoittaa, että monissa asioissa johtoryhmä pidättäytyi toimenpiteistä ennen kuin asiat olivat käyneet läpi talon sisäisen »keskustelun».

...Tuota ja tuota kirjastopäivä tai kirjasto lipee tai aapee nii tarkoittaa sitä että niinku tutkijoitte kans mieltittäis sitä kirjaston käyttöä et miten- miten sen hoitas paremmin koska nyt se on aika työläs noitten yrittää hakee sitä kun ihmiset ei huolehhih- ((nauraen:)) huolehdi asioitaan pane lainauslappuja ja palauta kirjoja ja Mian ja Mian ja Sonjan o aivan mahdotonta hallita sitä jos ei niinku päästä yhteiseen sopisopimukseen et henkilöstö on tässä kanssa tuota ((voimakkaasti:)) MUODOSTETAAN SELLASET PELISÄÄNNÖT midi- mihin mitkä tutkijat haluaa mut niitten mukaan on sitte toimittava koska niit- on piru vieköön hankala ku- on kirjat on hukassa kukaan ei tiedä missä ne on. [Nauha 05/30/95 2(2) A:3, 1327–1349]

Kollektivistisen orientaation perusta oli luonnollisesti osin rakenteellisissa seikoissa. Valkokaulusväellä ei ole »työväen» identiteettiä, vaan heidän maailmankuvansa samaistuu mieluumminkin johdon maailmankuvaan kuin ajatukseen työpaikasta jonkinlaisena etujen taisteluketäänä. Tällainen identiteetti ei oikeuta – saati vaadi – nuivaa suhtautumista johdon pyrkimyksiin. Pitkälle koulutettua, mielenkiintoista ja haastavaa työtä tekeviä ihmisiä ei lisäksi yleensä tarvitse motiivoida; pikemminkin on vältettävä tuhoamasta sen työmotivaatiota pikkumaisuudella (ks. Jamison 1985). Talon henkilöstöllä oli myös selvä taloon liittyvä kollektiivinen identiteetti, jota pidettiin yllä erilaisin tempauksin, liikunnalla ja symbolisesti puhumalla talosta eräänlaisena perheenä. Lopuksi, monella työntekijällä oli paljolti tutkijamainen ammatti-identiteetti, ei virkamiesidentiteettiä. Tämä seikka näkyi esimerkiksi yhteenkuuluvuudessa ja taipumuksessa vastustaa byrokraattisuutta (ja etenkin juristeja).

Työntekijöiden toiminnasta päätellen johto onnistui toimissaan varsin hyvin. Talossa tehdyn sisäisen tyytyväisyyskyselyn mukaan johtoa ei pidetty jäykkänä ja tiedottamista pidettiin kohtuullisen hyvänä. Erot positiiviseen suuntaan korostuivat etenkin, jos taloa verrattiin samantapaisista työtä tekeviin muihin laitoksiin [Työseloste 2.9.94c, erit. s. 3–4]. Haastatteluissani yksi työntekijä oli tosin sitä mieltä, että talon johtamistyyli oli kuin »armeijasta» [Haastattelu 4.3.95]. Lisäksi toinen huomautti, että hän kokee jäävänsä asioiden ulkopuolelle, koska ei perhesyistä pysty viettämään kaikkea aikaansa talossa [Haastattelu 2.1.96]. Useat työntekijät valittivat silti pikemminkin johdon turhaa anarkismia ja tahtoa antaa valta työntekijöille kuin vallanhimoa [esim. haastattelu 1.3.95 ja 9.3.95].

## KOLLEKTIVISMIN RAJAT TALOSSA

Pintapuolinenkin tarkastelu osoittaa, että talon johto toimi monin tavoin niin, että sen toimia voi kuvata kollektivismin käsitteellä. Työntekijöiden työhön liittyvät pienet päätökset tapahtuivat lisäksi tietysti talossa pitkälti johdon kontrollin ulkopuolella, kunhan vain työ sujui jotenkin sellaisissa puitteissa, että johto ei saanut aihetta puuttua siihen. Nämä päätökset tietysti näkyivät jatkuvasti talossa itseorganisointina. Nämä pitkälle johdon hallinnan ulottumattomissa olevat valinnat muodostavat talon useimmille työntekijöille keskeisesti näkyvän organisoinnin tason. Niistä myös kasvaa talon toiminnan historiallinen luonne. Nämä prosessit olivat joskus yksilöllisiä, joskus tapahtuivat pienissä ryhmissä; yhteistä niille oli kuitenkin melko löyhä sidos talon muihin toimintoihin. Johtajista lähinnä Jari oli tiiviisti ja laajasti sidoksissa useimpien työntekijöiden työprosesseihin. Anna keskittyi enemmän yleisjohtamiseen; sisällöllisemmän työn hän jätti pitkälti Jarielle, Mikolle ja Jonnalle. Irma ja Kalevi työskentelivät tietopalvelun ja tietohallinnon parissa, siis hieman sivussa talon päätyöstä, selvitysten tekemisestä. Työ organisoitui siis pitkälti yksilötasolla, mihin johto ei sen kummemmin yrittänyt puuttua.

Näissä prosesseissa ei kuitenkaan ole kyse koko organisaatiota koskevista hallinnollisista prosesseista, sillä on helppo ymmärtää, että talossa pidettiin näiden hiljaisten organisointiprosessien lisäksi yllä myös laajemmin taloa muokkaavia johtamisprosesseja. Arkisesti ilmaistuna kyse on suunnittelun ja evaluaation kaltaisista prosesseista. Johtaminen operoi sekä jokapäivä-

sen työn yhteydessä että näiden koko organisaation kohdistuvien prosessien kautta. Jos haluamme ymmärtää kollektivistisen orientaation kohdat talossa, tulee sitä tutkia nimenomaan suhteessa näihin koko taloon kohdistuviin organisointiprosesseihin. Johdon kollektivistisuuden testikenttä löytyy siitä, delegoiko johto näitä johtamisprosesseja ja hakiko se niihin työntekijöiden tukea.

Kuvaan seuraavassa tarkastelussa talon keskeisiä johtamisprosesseja Carrollin ja Gillenin (1987) kehittämän SPICES-kaavan avulla. Carroll ja Gillen ovat kuvanneet johdon keskeisiä töitä Gulickin (1939) vanhan POSDCORB-kaavan sijaan termillä *SPICES*, joka muodostuu valvonnasta (supervising), suunnittelusta (planning), tutkimus- ja selvitystyöstä (investigating), koordinoimisesta (coordinating), arvioinnista (evaluating) ja henkilöstön hallinnasta (staffing) (Carroll ja Gillen 1987, 42). Tämä kaava toimii tässä hyvänä operationalisointina. Muistikaavasta SPICES ei saa järkevää suomenkielistä vastinetta, joten käytän sitä alkuperäisessä muodossaan. Kun viitataan johonkin prosessiin yksityiskohtaisemmin, käytän suomenkielistä nimeä.

Jotkin SPICES-kaavassa esitetyistä prosesseista olivat selvästi johdon työkenttää. Etenkin rekrytointi perustui johdon päätöksille. Rekrytointimenetelmät vaihtelivat paljon. Talon alkuvaiheessa osa työntekijöistä ja johdosta haettiin lehti-ilmoituksilla, osa tuli keskushallintouudistuksen uhreiksi joutuneista virastoista. Myöhemmin taloon sijoitettiin väkeä myös mm. entisestä lisensivirastosta. Osa määräaikaisista työntekijöistä, siviilipalvelusmiehistä ja opiskelijaharjoittelijoista suodattui lisäksi hiljalleen talon projekteihin. Vakituisen väen rekrytointi oli tyystin johdon käsissä. Määräaikaisien työntekijöiden rekrytoimisessa joillain seniorityöntekijöillä oli toisinaan ratkaiseva rooli, vaikka itse päätökset teki johto. Entä muut johtamisprosessit? Missä käytännöissä ne tapahtuivat? Kenttätyön perusteella vastaus tähän kysymykseen vaatii katsausta talon kokouskäytäntöihin ja johdon perin arkipäiväiseen yhteydenpitoon. Vasta kun tunnemme nämä käytännöt, voimme tehdä johtopäätöksiä kollektivismin toteutumisesta talossa.

### 1. »Kahvihuonejohtaminen»

Itseorganisoidun ja löyhäsidonnaisen työpaikan yksi hankaluus johtamisen kannalta liittyy johtamisen edellyttämään tietopohjaan. Ainakin tehokas johtaminen edellyttää ajan hermolla ole-

Kuvio 1. Johdon osallistuminen talon keskeisiin arkitoimiin<sup>1)</sup>

	Projektiryhmät		Ruokala	Urheilu	Kahvio	Käytävät
		Selvitystyö				
Anna	+++	+	+++	+++	+++	+++
Jari	+++	+++	+	+++	+++	++
Mikko	+	+++	+++	+++	+++	++
Jonna	+	++	++		+	++
Irma			+	+	+	+
Kalevi						+

1) Kuviossa ovat vain ne toiminnot, joissa johto usein keskusteli keskenään talon tapahtumista. Plusmerkkien määrä osoittaa aktiivisuuden määrää. Miinusmerkki kuvaa vähäistä aktiivisuutta, ei välttämättä aktiivisuuden puutetta.

mista. Miten talon johto sai tai hankki tietonsa siitä, mitä talossa kulloinkin tapahtui?

Vastaus on melko yksinkertainen. Talon johtamisen perustan muodostivat raaka työnteko ja pitkät työpäivät. Alla on muistiinpano, joka on tehty pohjoissuomalaisessa kaupungissa, jonne olimme lentäneet aamulla. Muistiinpano on tehty illalla kahdeksan maissa paikallisbussin takapenkillä käydystä keskustelusta, joka käsitteli talon johtamista. Nootissa yksi päälliköistä (Jari) valistaa minua yhdessä suunnittelijan (Mira) kanssa johdon työtavoista.

Juttelimme sitten talon hallinnosta. (En muista, miten aiheeseen päädyttiin). Talossa nyt 38 ihmistä, mutta hallinto on melko pieni. Jarin mielestä homma toimii, koska ihmiset tekevät paljon työtä kummemmin kyselemättä tuntejaan. Ihmettelin, miten Anna jaksaa? Istuu, lukee, kommentoi, keskustele. Miran mukaan Anna ei oikeastaan jaksakaan, mikä näkyy usein uupumuksena ja perehtymättömyytenä. Myös Irja ja Kalevi raatavat. Jari totesi tähän, että ei sopisi johtajaksi, kun on liian laiska. [Päiväkirja 24.3.95, 158–170]

Vaikka muotoilin tässä kysymyksen Annan jakamisesta osaksi keskustelussa esittämäni kysymystä, Miran ja Jarin reaktio ei suinkaan kumonnut kysymyksessäni piilevää oletusta Annan suuresta työmäärästä. Päin vastoin, Mira ja Jari hyväksyivät oletukseni. Itse asiassa Jarin lisäys Irjan ja Kalevin työtavoista vahvistaa oletustani yleistämällä sen myös muihin johdon jäseniin.

Johtaja kuvasi johtamistyyliaan minulle haastattelussa toteamalla, että se perustuu »kahvihuooneessa istumiseen ja käytävillä puhumiseen» [Haastattelu 26.1.95]. Lisäisin tähän päiväkirjani perusteella, että johtaminen tapahtui myös monissa muissa työpaikan arkisissa yhteyksissä. Johtajat kävivät johtamiseen liittyviä keskustelua esimerkiksi ruokalassa, kahviossa, toisinaan lähipubissa etenkin kokousten ja sählyn jälkeen, matkalla sählykentälle, sählykentän pukuhuo-

neessa, salissa pelin väliajoilla ja pelin jälkeen, kokoustauoilla sekä kokousten jäähdyttelyssä. Yksi nauhoittamani spontaani keskustelu kesti reilusti yli puoli tuntia, ja siinä luotiin strategia yhteistyön aloittamiselle toisessa ministeriossa sijaitsevan laitoksen kanssa [Nauha 18.1.1995]. Listaa voisi jatkaa helposti pidemmälle; lyhyenäkin se osoittaa, että johtaminen saattoi tapahtua kaikkialla siellä, missä johto joutui tekemisiin keskenään. Johtaminen tapahtui tietysti myös systemaattisemmin. Esimerkiksi keväällä 1995 johto matkusti Lappiin erään helsinkiläisyrityksen majalle viikoksi pohtimaan talon tulevaisuutta. Myös erilaiset arkisemmat työryhmät työskentelivät vaihtelevilla kokoonpanoilla. Usein esimerkiksi muistioita työsti vain osa johtoryhmästä. Silti kenties jopa valtaosa talon johtamisesta tapahtui kuitenkin edellä kuvatuissa usein varsin epäortodoksisissa ympäristöissä. Kuvio 1 kertoo, ketkä johdon jäsenet osallistuivat »johtamiseen» erilaisissa ympäristöissä. Aktiivisuus kasautui etenkin Annan, Jarin ja Mikon muodostamalle kolmikolle. Jonnan, Irman ja Kalevin suhde muuten keskeiseen Annaan rakentui selvemmin työn ympärille.

Entä mitä näissä tilanteissa tapahtui? Yleisin talon sisällä oleva konstruktio oli myös kirjallisuudesta tuttu (esim. Kanter 1977, 164–165; Jackall 1988, 19–24) ajatus, että tällainen tyyliläisä johtajien tietämystä ja tätä kautta paransi johtamisen edellytyksiä. Ahkeruudella oli tämän ajatuksen mukaan siis kognitiivisista vaikutuksista, jotka näkyivät johtamisessa. Ajatus vaikuttaa järkevältä ja intuitiivisesti todelta, sillä eri johtajat työskentelivät omissa töissään, toimien niiden tapahtumiin perustalta. Keskustelemalla jatkuvasti keskenään jäsenet välittivät tietoa toisilleen ja saivat kuvan toisten ryhmien tapahtumista. Keskustelemalla keskenään johto pysyy perillä talon tapahtumista, näki ne kontekstissaan, ja sai tietää toisten johdon jäsenten kulloisetkin mielipiteet ja



aikeet. He toimivat hieman kuin kenttätöntekijä, joka saa havainnoimiensa prosessien keskellä elässään verrattoman yksityiskohtaisen kuvan tapahtumista niiden kulloisessakin kontekstissa. Tällaisella tiedolla on myöhemmin useita käyttöjä, kunhan huolehtii siitä, että välillä katsoo myös metsää, ei vain puita. Ongelma liittyi metsän näkemiseen pikemminkin kuin puiden havaitsemiseen; juuri tässä piilee johtoryhmän sisäisen keskustelun merkitys ainakin Jarin mukaan:

Mut mun oma näkemys on, et laitoksissa se kahvintunnilla istuminen on sekä johdon että työntekijöiden kannalta hyvin oleellinen asia, et siel välittyy sellasta tietoa, joka ei välity muuten. Et mä oon tietosestikin, vaikka myös laiskuuttani istun paljon tuolla. Anna varsinkin, kun se ei ehdi päivisin tekee työtä, vaan tekee iltasin, niin istuu paljon tuolla noin ja juttelee ja muuta. Et siinä just Jonna jotenkin, et sillä on et hänellä on niin kiire, hänellä ei oo aikaa olla kahvilla, mutta se on paikka, missä voi jutella ihmisten kanssa helpommin. [Haastattelu 21.10.94, 310–313]

Käsittääkseni johto ei erottanut ainakaan tietoisesti toisistaan minkäänlaisia etu- ja taka-alueita siinä mielessä, että se olisi tarkoituksella siirtänyt esimerkiksi pitkän tähtäimen suunnitelmät työntekijöiden ulottumattomista vaikkapa johtoryhmän kokouksiin. Silti johtamisen kannalta keskeinen seikka, yksityiskohtaisen kokonaiskuvan muodostaminen ja ylläpitäminen talon tapahtumista tapahtui epäilemättä paljolti juuri tässä keskustelussa, jossa johto samalla pohti suhtautumistaan tapahtumiin ja kehitti niihin responsseja. Tämä keskustelu pitää tuntea, jotta ymmärtäisi, mitä talossa oli kulloinkin tapahtumassa ja miksi johto toimi niin kuin toimi jossain tilanteessa. Esimerkiksi muistioiden ja päätösten taustalta löytyvät yleisökonstruktiot voi lukea rivien välistä jos tietää johdon intentiot ja kirjoittajan ratkaisut, mikä käy muuten perin vaikeasti. Westley (1990) puhuu juuri tästä kehystysprosessista lauseessa, jossa käsittelee keskijohdon pelkoa joutua tämän kehystysprosessin ulkopuolelle. Samaa todistaa Schwartzman kokousten jälkipuinnista: »Jälkeenpäin kokous objektivoidaan, kun siitä tulee teksti, jota tulkitaan ja jota voidaan 'lukea' ikäänkuin kosketeltavana todisteena toiminnasta tai toimimattomuudesta» (Schwartzman 1988, 83–84).

Tämä kognitiivinen tulkinta on tietysti kapea, sillä johtajien arkisissa toimissa tapahtui monia muitakin johtamiseen liittyviä asioita kuin vain päätöksenteossa käyttökelpoisen tiedon karttamista. Kyse on usein pikemminkin eräänlaisesta johtamisesta in situ. Esimerkiksi käyköön seuraava keskustelu, jonka kirjasin päiväkirjaani kym-

menen maissa toukokuisena iltana. Olimme vietäneet päivän yritysvierailulla Keski-Suomessa ja olimme parhaillaan palaamassa Helsinkiin, kun junassa käytiin seuraava muutaman oluen ja pitkän matkan rasiusten kirvoittama keskustelu. Harri oli projektityöntekijä, jolla on tutkinto taloustieteestä.

Paluumatkalla junassa Jarl ja Anna käsittelivät eri asioita. ...

»Asuntoennuste». Jarilla oli ajatus, että talon pitäisi tehdä erityinen asuminenennuste -- eli miten erilaisten asuntojen markkinat tulisivat kehittymään. Tällaista ei parhaillaan tee kukaan, vaikka markkinat huutavat tietoa juuri tällaisista asioista. Kukaan muu ei tällaista pysty tekemään, sillä taloustieteelliset laitokset eivät tunne asumista. Niillä ei ole myöskään intressiä tällaiseen työhön.

Jari ehdotti, että ennustetta pitäisi alkaa miettimään [Palkansaajien tutkimuslaitoksen tutkijan] Marika Stenlundin kanssa. Mukaan pitäisi saada asumisen lisäksi ainakin säästäminen. Kun säästäminen on alhaalla, merkitsee se, että tehdään paljon investointeja. Myös velat pitäisi saada mukaan tällaiseen ennusteeseen, jotta se olisi mielekäs. Velat kun selittävät olennaisesti asumisen kehitystrendejä.

Jari ehdotti, että asiasta pitäisi keskustella Mikon ja Harrin kanssa. Nämä olisi hyvä saada mukaan hankkeeseen. Molemmat menivät ravintolavaunuun, jossa Harri oli juomassa olutta muutaman muun talon työntekijän kanssa. [Päiväkirja 4.5.95, 71–101].

Tässä keskustelussa tapahtuu useita asioita. Siinä kehkeytyi sittemmin unohtettu idea »asuntoennusteesta», mitä kehiteltiin välittömästi pidemmälle. Keskustelun alussa analysoitiin tällaisen ennusteen markkinat ja asemointiin talo muiden mahdollisten ennusteen tuottajien kenttään. Myös hankkeen rekrytointiin kajottiin jo tässä keskustelussa, ja niin värväys kuin projekti-idean testaaminen aloitettiin välittömästi loogisimmassa mahdollisessa paikassa – junan ravintolavaunussa. Tämän jälkeen edettiin pohtimaan yhden työntekijän vapaamatkustajamaista asennetta taloon, silkkään juorumaamiseen yhdestä suhteellisen tunnetusta politiikkaan pyrkineestä virkamiehestä, sekä keskusteluun tulossa olevasta projektiraportista, jonka tehneen yliopistoihmisen teoreettisuutta kummeksuttiin. Tällä keskustelulla on tietysti viihdearvoa, mutta se osoittaa myös esimerkiksi sen, että Jari ja Anna jakavat joukon käsityksiä ominaisuuksista, joita he tuttaviltaan ja työtovereiltaan haluavat. Samalla keskustelu teki tietysti muuten väsyttävästä matkasta viihtyisemmän ja sai ajan kulumään.

Lopuksi on syytä huomata, että johtoryhmä oli suhteellisen pieni, joten se pystyi koordinoimaan toimintansa näinkin spontaanisti osana arkista työtään (seuraan tässä Hoskingia 1988, 156–

Kuvio 2. Talon kokousten päätyypit ja osallistumisen rakenne<sup>1)</sup>

	Toimisto	Työntekijät	Johto	Ulkopuoliset
Toimisto	Yleiskok.	Yleiskok.	Yleiskok. Johtoryhmä	–
Työntekijät	Yleiskok.	Projektiryhmät Yleiskok.	Yleiskok. Projektiryhmät Johtoryhmä	(Johtokunta)
Johto	Yleiskok.	Projektit Yleiskok.	Johtoryhmä Yleiskok. Projektit	Johtokunta
Ulkop.	Edustajan välityksellä johtokunnasta. Muualla johdon välityksellä		Osa johtoryhmästä johtokunnassa	(Johtokunta)

1) Taulukon solut osoittavat, millaisissa kokouksissa ylle merkitty ryhmä sai tietoa sivulle merkityn ryhmän toimista ja taloa koskevista käsityksistä.

163). Talon johdolla oli tavallaan jatkuva »konferenssi», joka tapahtui useissa paikoissa eri aikoihin. Tämä »konferenssi» päivitti vanhaa ja välitti uutta tietoa jäsenille, jotka vaivautuivat uuraamaan aikaansa siihen. Samalla siinä luotiin mielipiteitä ja muodostettiin kantoja, jotka joskus näkyivät kokouksissa ja muistioissa argumentteina, joskus jäivät johtoryhmän sisäisen keskustelun varaan. Kyseessä oli myös tietynlainen sosiaalisen yhtenäisyyden ylläpito. Etenkin Annan, Jarin ja Mikon välinen vuorovaikutus oli ajoin siksi tiivistä, että näiden välillä voitiin puhua ystävyydestä, jonka havaitsi helposti ulkopuolinenkin. Annan, Irman ja Jonnan suhteet olivat kompleksisemmat, sillä he jakoivat yhteisen historian opiskeluaajasta (Anna ja Jonna) ja edellisestä työpaikasta (Anna ja Irma) lähtien. Johtoryhmän sisäisen aktiivisuuden vuoksi esimerkiksi kysymykset siitä, kenen idea esimerkiksi jokin projekti oli jäi usein hämäräksi. Johtoryhmän keskeisistä jäsenistä voidaan puhua eräänlaisena kollektiivisena johtoryhmänä, kunhan pidetään mielessä, että heidän välillään oli sen verran mielipideeroja, että he eivät suinkaan aina toimineet kollektiivina. Mielipide-erot keskittyivät esimerkiksi Pohjoismaisen kanssakäymisen, tutkimus- vai selvityspainotuksen ja johtamistyylin ympärille – vaihdellen Jarin ajoittaisesta anarkismista Jonnan haluun pitää yllä diarion kaltaisten hallinnollisten perusprosessien muodoista. Johto muodosti silti tehokkaan tiedonkeruu ja -prosessointiyksikön, joka oli yksityiskohtaisesti perillä sekä siitä, mitä talossa kulloinkin tapahtui että siitä, miten muu johto suhtautui näihin samaisiin asioihin.

## 2. Kokoukset ja talon paikallinen sosiaalinen organisaatio

Kokoukset muodostivat ainoan säännöllisen käytännön, jonka avulla jäsenet pystyivät saamaan auttavan kokonaiskuvan talon tapahtumista, seuraamaan johdon keskustelua ja kuulemaan sen perusteluja, sekä esittämään sille kysymyksiä ja perustelupyynnöitä. Osallistuminen kokouksiin vaihteli kuitenkin rajusti. Kuvioon 2 on koottu ne toistuvat kokoukset, joissa johtamisprosessit tapahtuivat. Kuvio erittelee lisäksi talon henkilöstön sen mukaan, mihin kokouksiin he osallistuivat. Kuvio on sovellutus Schwartzmanin (1988, 66) tutkimuksesta.

Kuvio osoittaa, että johto istui useammanlaisissa kokouksissa enemmän kuin työntekijät. Kuvion kokouksista yleiskokouksiin ja projektiryhmiin saattoi osallistua kuka tahansa. Johtoryhmän kokouksissa istui johtoryhmä, ja johtokunnan kokouksiin osallistuivat vain siihen nimetyt edustajat. Henkilöstön eri ryhmät osallistuivat kokouksiin hyvin eri tavalla. Toimiston työntekijät kävivät yleiskokouksissa, mutta eivät osallistuneet tavallisesti muihin talon kokouksiin. Suunnittelijat, tutkijat ja virkamiehistö istui lisäksi yleensä yhdessä tai kahdessa projektiryhmässä. Johtoryhmään tai johtokuntaan voitiin kutsua ulkopuolisia, mikä tapahtui suhteellisen harvoin.

Talon keskeiset johtamisprosessit sijoittuivat pitkälti johtoryhmän kokouksiin. Yleiskokouksia oli vain kaksi tai kolme vuosittain, mutta niissä saatu tieto jäi latteaksi, koska niissä puhuttiin yleensä yksiköllä »projekti», joka yleensä ohjaa kes-

kustelun koskemaan toimintaa varsin yleisellä tasolla. Lisäksi yleiskokouksissa oli aina läsnä suuri määrä ihmisiä, asialista oli pitkä ja pohjautui paksuun monistenippuun, jonka sulattelu ei ollut yksinkertainen asia ainakaan niille työntekijöille, jotka eivät tunteneet asioita etukäteen. Yleiskokouksia dominoi lisäksi johto. Päiväkirjani perusteella esimerkiksi 30.11.1994 olleen yleiskokouksen 134 sisällöllisestä puheenvuorosta johto (N=5) piti 86 ja työntekijät (N=25) vain 48. Työntekijöiden 48 vuorosta kaksi työntekijää, Jutta ja Mikko (josta tuli kolmisen kuukautta myöhemmin johtoryhmän jäsen) pitivät 33. Niinpä siinä missä johto käytti tässä kokouksessa keskimäärin 17 vuoroa jäsentä kohden, työntekijöiden osuus jäi, Jutta ja Mikko pois lukien, alle yhden vuoron. Työntekijöiden vuoroista vain Jutan ja Mikon vuorot herättivät keskustelua ja suuntasivat kokousta; muiden vuorot olivat lähinnä vastauksia kysymyksiin, joita heille oli esitetty tai ilmoitusasioita.

Yleiskokouksista ei siten ollut kollektivismin välineeksi, ellei informaation jakamista pidetä kollektivismin muotona. Johtokunta taas oli ainakin yhden haastateltavan mielestä enemmänkin keskusteluerä ja leimasi, jonka valta taloon nähden perustui siihen, että johto tiesi olevansa sille tilivelvollinen [Haastattelu 8.11.94]. Johtokunnan kokouksia johti tietenkin ulkopuolinen puheenjohtaja. Niitä dominoi muutama aktiivinen ja puhelias jäsen, joihin täytyy laskea osa talon johtoa. Johtokunta ei kuitenkaan puuttunut talon toimintaan kovin yksityiskohtaisesti, ellei johto antanut tähän aihetta joko muistiollaan tai suullisesti. Johtokunnan kokoukset tuottivat tietoa, jonka avulla johto yritti haistella ilmapiiiriä keskeisissä sidosryhmissä. Muuten johtokunta nähtiin elimenä, jonka tulisi tukea taloa ministeriötä vastaan talon tavoitteissa ja pyrkimyksissä. Varsinaisena johtamisinstrumentina johtokuntaa on silti vaikea pitää.

Projektiryhmien kokouksiin osallistuttiin perin vaihtelevasti. Vaikka projektiryhmät laativatkin suunnitelmia ja olivat periaatteessa työntekijöiden johdossa, istui johto tavallisesti projektien kokouksissa ja osallistui aktiivisesti keskusteluun. Vain yksi ryhmä kokoontui aktiivisesti kenttätöyökäudellani. Seurasin kuutta kyseisen ryhmän kokousta. Näihin osallistui säännöllisesti kuusi työntekijää, joista yksi istui viidessä, yksi neljässä kokouksessa ja muut vain yhdessä kukin. Aktiivisin työntekijä piti kevään kokouksissa yhteensä vain 16 vuoroa, joista kuusi kommentoi pöydälle jaettujen tekstien yksityiskohtia tai esityslistoja ja yksi oli viitsi, jolla hän pyysi anteeksi myöhästymis-

tään. Vain viisi vuoroa oli sisällöllisesti merkittäviä. Loput kolme vuoroa olivat vitsejä. Aktiivisimmillaan kyseinen työntekijä oli yhdessä kokouksessa [Nauha 24.4.95], jossa hän puhui peräti kahdeksan kertaa. Kun kokouksessa käytettiin kenttänoottien perusteella kuitenkin yhteensä 190 vuoroa, ja läsnä oli kuusi henkilöä, oli hänen aktiivisuutensa kokouksen kokonaisuudessa vähäinen. Yksikään hänen vuoroistaan ei muuttanut kokouksen suuntaa, vaan hän sijoitti vuoronsa yleensä pidempien keskustelujaksojen loppuun, jolloin puheenaihe on jo sisällöllisesti kalluttu tyhjiin ja hän oli varmallalla pohjalla siinä mielessä, että tiesi jo keskeisten jäsenten mielipiteet. Moni työntekijä istui täysin vaiti projektiryhmissä. Poikkeuksen tekivät lähinnä kolme aktiivista työntekijää, joita yhdisti tutkijakoulutus, puolessa välissä kolmeakymmentä oleva ikä ja vuosien kokemus joko tutkimuksesta tai käytännön työelämän johtamisesta. Projektuudistus lisäsi näiden kolmen työntekijän merkitystä, mutta ei juuri muiden. Kaikki olivat määräaikaissa työsuhteessa, ja yksi heistä jätti talon 1996 rahoituksen epävarmuuden vuoksi.

Johtamisen kannalta merkittäväksi kokoukseksi jäävät siten johtoryhmän kokoukset, joissa käsiteltiin talon asiat laajasti ja kattavasti keskimäärin noin kerran kuukaudessa. Pidempiä taukoja oli kesällä ja poikkeuksellisen kiireisinä aikoina; näitä taukoja taas otettiin toisinaan kiinni tiheimmällä kokousohjelmalla. Johtoryhmän kokouksissa käsiteltiin paljon yleiskokousta tai johtokuntaa suurempaa kirjoa talon asioita ajoittain systemaattisesti, ajoittain tarpeen mukaan. Tarkastelutaso oli myös paljon yksityiskohtaisempi kuin esimerkiksi yleiskokouksissa. Johtoryhmään johdon instrumenttina on siten syytä tutustua tarkemmin esimerkin avulla.

Taulukossa 1 on esityslista johtoryhmän kevätkokouksesta toukokuulta 1995. Tässä kokouksessa tehtiin puolivuotisytteenveto talon kaikista projekteista. Näin laajaan listaan päädyttiin, koska johtoryhmä oli joutunut lykkäämään kokousta jäsenten kiireiden ja matkojen vuoksi kuukausilla. Niinpä tässä kokouksessa johto teki yhteenvedon talon asioista ja mietti, mitä millekin hankkeelle pitäisi tehdä. »ASUNTO» viittaa talossa kehitettyyn asuntolainojen korkomenojen laskentasoveltutukseen, jota talo myös myi tuolloin. Esimerkin kirjoitusvirheet noudattavat puhetta. Esityslistaa luettaessa on muistettava, että tässä kokouksessa annettiin listan mukaisesti (tosin sekoitetussa järjestyksessä) jokaisesta talon projektista suullinen raportti, josta saatettiin keskustella. Kuten kaavion tähdet osoittavat, vain

*Taulukko 1. Esimerkki johtoryhmän esityslistasta*

NO 4/1995

JOHTORYHMÄ 22.5.1995

## ESITYSLISTA

1. Määrärahojen käyttö ja budjettiseuranta (Kalevi)<sup>1)</sup>
2. Tutkimuskokonaisuudet (Jonna, Mikko, Anna)
  - projektien edistyminen ja tulostavoitteet
  - hankkeiden toteutukseen liittyvät ehdotukset
3. Tietopalveluyksikön toiminta ja hankkeet (Irma)
  - ASUNTO: mm markkinointikampanjan tulokset\*
  - julkaisujen kehittämistarpeet
  - vuosikirjojen ym. vastaavien valmisteluvaihe ( Tutkimus& ASU, asumisen kokonaisuus)
  - tietopalvelusuunnitelmasekä kirjastoa ja lehtisalia koskevat asiat
  - muut kehittämiskohteet (INTERNET)
4. Tietohallintoyksikön toimiinta ja hankkeet(Kalevi)
  - hallintopalveluiden kehittämishankkeet
  - tietohallinnon hankkeet ja hankintoja koskevat suunnitelmat
5. Muu kehittäminen ja menossa olevat projektit (Anna)
  - organisaation kehittämissuunnitelmat
  - Pohjoismainen yhteistyö
  - asutokaupan kehittämistyöryhmän ehdotukset
  - kartta-analyysikoikeilun tulokset; metodikoikeilua koskevat alustavat suunnitelmat\*
  - palkkaustyöryhmä
6. Johtokunta-asiat
  - kuntaselvitys; mahdollinen lausunto tai kannanoto\*
  - talon kehittämistarpeet ja kansainvälisen projektityöryhmän edellytykset\*
  - muut mahdolliset asiat
7. Palvelusitoumukset ja asutokaupansuoja
  - toimenpide-esitykset talon kannalta
8. Muut asiat

<sup>1)</sup> *Tähdellä merkitystä asioista oli jaettu muistio tai muu paperilla oleva raportti.*

muutamasta hankkeesta oli paperilla oleva muistio. Johtoryhmän työskentely perustui yleensäkin enemmän keskusteluun kuin kirjoitettuun tekstiin.

Mitä kokouksessa oikein tapahtui? Asia selviää parhaiten esimerkin avulla. Katsotaan yhtä raporttia tarkemmin. Jokainen esityslistan kohta rakentui sarjasta raportteja, joissa vastuullinen päällikkö kertoi ensin, mitä hanketta kulloinkin käsiteltiin ja kertoi sitten, miten kyseinen projekti eteni. Raportteja seurasi keskustelujaksoja erityisesti, jos raportissa oli ilmennyt jotain hälyyttävää. Raportti loi pohjan kysymyksille ja lisäyksille, jollainen Irma tekee alla olevassa esimerkissä. En kuitenkaan puutu raportin ominaisuuksiin vuoro-

vaikutuksessa; sen sijaan keskityn tällaisten raporttien merkitykseen laajemmassa kontekstissa. Kaksoisvinoviiva (//) osoittaa kohdan, josta alkaen puhutaan päällekkäin.

[Nauha 05/30/95 1(2) A:1 &amp; B:1, 182–196]

- 1 Jonna: Sit tääl on tää näitten elintarvikkeitten
- 2 kulutukset oli Astan ja Sannan hankkeet ja
- 3 Astalta on tulossa nyt- nyt tulee Irman
- 4 puolelle lausuntoe//hdotus (joka lähtee)
- 5 Irma: Me saadaan sulle se tiistaina.
- 6 Jonna: Joo
- 7 ((1.4 sekunnin tauko))
- 8 ?: k- k/hr ((hiljainen yskähdyks))
- 9 Jonna: se ensimmäinen osa ja sitten hän on
- 10 siirtymässä siihe kansainvälistymi-
- 11 kansainvälisyystarkastelua jo tässä
- 12 vielä ennen kesää ja ja jatkaa
- 13 syksyllä siitä.

Raportti koskee kahta projektia, joista ensimmäistä koskeva raportti on annettu esimerkissä. Astalle oli annettu tehtäväksi laatia lausunto yhteen lainsäädäntöhankkeeseen. Lausunto oli menossa painoon (talolla oli sopimus paikallisen kirjapainon kanssa laadukkaita monisteita varten) ja Asta oli siirtymässä uuteen osioon. Raportti välittää kuulijoille tietoa Astan työstä ja hankkeesta, mutta samalla olettaa kuulijoilta monenlaista tietämystä. Tästä tietämyksestä on syytä panna tässä merkille vain kaksi asiaa: ensiksi Jonna olettaa kuulijoilta tietämystä Astan töiden rakenteesta (lauseen »se ensimmäinen osa ja sitten hän on siirtymässä siihe... kansainvälisyystarkastelua...» mukaan se on kaksiosainen) ja toiseksi siitä, että Asta työskenteli elintarvikkeiden kulutusta koskevien asioiden parissa. Tällaista tietoa ei voi edellyttää noviisilta.

Raportista voi päätellä lisäksi sen, että Jonnan mielestä Astan työ eteni ongelmattomasti. Raportissa ei ainakaan tuoda esille minkäänlaisia ongelmia tai vaikeuksia. Niinpä raportti jää tiedotusluonteiseksi. Näin ei kuitenkaan ole aina, vaan monissa muissa kyseisen kokouksen raporteissa johtajat paikansivat poikkeamia asioiden odotetulta laidalta. Jos toiminnassa havaittiin puutteita tai virheitä, kokouksessa ehdotettiin korjaavia toimenpiteitä, joista keskusteltiin. Osalle näistä toimenpiteistä saatiin vähintäänkin hiljainen hyväksyntä. Toimenpiteet vaihtelivat tilanteen kehittymisen seuraamisesta ilman toimenpiteitä [Nauha 22.5.95:1 2(3) B:2] päätöksiin helpottaa ylläasetetun työntekijän taakkaa [Nauha 05/30/95:1 1(2) A:1 & B:1, 267–282] ja keskusteluun rahoittavan ministeriön kanssa näiden talon työntekijöille teettämien ylimääräisten töiden aiheuttamasta uhasta talon omille suunnitelmille [Nau-

ha 05/30/95:1 1(2) B:2, 360–411] sekä päätökseen järjestää apuväkeä työhön, joka ei muuten edisty [Nauha 05/30/95:1 2(2) A:3, 1064–1095]. Johtoryhmä siis evaluoi, koordinaatio, suunnitella, valvoi ja selvitti työn tilannetta – eli teki oikeastaan kaikkea, mitä Carrollin ja Gillenin SPICES-kaava väittää johtajien tyyppilliseksi työksi.

Kaikista kokouksista vain johtoryhmä evaluoi, valvoi ja selvitti työn tilannetta systemaattisesti. Johtoryhmän tuiki tavallisen tuntuinen johtoryhmän keskustelu onkin huomattavan monipuolinen ja tärkeä johtamisen instrumentti. Siinä paikannetaan nopeasti ja tehokkaasti hankkeiden tilanne, lajitellaan hankkeet ongelmattomiin ja ongelmallisiin ja edetään keskustelemaan toimenpiteistä, mikäli keskustelussa on päädytty siihen, että tilanne antaa sellaisiin aiheen. Kun esityslistalla tultiin kohtaan 6, olivat johtoryhmän jäsenet erinomaisen hyvin informoituja talon tapahtumista ja kykeneviä arvioimaan, miten työ sujuu. Lisäksi he olivat laatineet strategioita asioiden muuttamiseksi, miettineet selityksiä kunkin projektin tilanteelle ja sopineet siitä, kenen tuli hoitaa mikäkin tilanteen normalisoiva toimenpide. Erilaisten johtamisprosessien kannalta keskeiset kokouskäytännöt tukivat siten vallan keskittymistä pikemminkin kuin kollektivistista orientaatiota. Päätöksenteko ja keskeiset valmisteluprosessit pysyivät johdon käsissä. Kokousten rakenteen, osallistumisen ja tavoitteiden vuoksi nekin kokoukset, jotka olisivat voineet suoda pitää yllä kollektivistista päätöksentekoa jäivät paljolti tiedotustilaisuuksiksi.

## JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELU

Talossa oli kaikkiaan selvä pyrkimys hakea monille asioille kollektivistista oikeutusta. Tämä pyrkimys näkyi johtamista koskevassa ajattelussa, retoriikassa, sekä useissa talon toimintamalleissa, joista jotkin kuuluivat talon tärkeimpiin. Kuitenkin moni tekijä myös keskitti valtaa ja kasvansi kollektivistisen oikeutuksen merkitystä. Olen edellä esittänyt etnografiseen aineistoon nojaten, että kokouskäytännöt ja johdon jatkuva sinänsä paljolti tahaton keskinäinen yhteydenpito talon sisällä keskittivät päätöksentekoa. Kokouskäytäntöjä ja johdon arkista toimintaa voidaan lisäksi tarkastella yhdessä, jolloin huomataan, että nämä prosessit tukivat toisiaan. Tehokkuus ja vakuuttavuus kokouksissa edellyttää, että potentiaalinen osallistuja tietää meneillään olevan argumentin taustat sekä tuntee muiden osallistujien näkemykset asiasta. Tämä taas edellyttää

useimpien talon asioiden yksityiskohtaista tunte- musta ja tietoa muiden ajatuksista ja toiveista. Tällainen tieto oli pääsääntöisesti vain muutamalla johdon jäsenellä. Aktiivisimmatkin työntekijät pystyivät hankkimaan hyvän tuntemuksen omaan työhönsä liittyvistä asioista, mutta jäivät paitsi laajemmasta kuvasta. Tarkka kuva talosta kasautui johdolle. Erilaisten kokouskäytäntöjensä ansiosta sen kuva talon tapahtumista oli samalla myös yleinen.

Kollektivistinen pyrkimys on luultavasti sinänsä älykäs tapa johtaa asiantuntijaorganisaatiota. Talon työtyytyväisyyskyselyllä ja haastattelulla ni mitattuna positiivinen ilmapiiri selittyi kenties osin juuri johdon pyrkimyksellä välttää käyttämistä kaikkia säädöspohjan sille antamia päätöksenteon etuoikeuksia. Paradoksin kollektivismille tuo kuitenkin, että pyrkimys hajauttaa päätöksentekoa vie vallan yksittäisille työntekijöille. Johdon täytyy tällaisen organisaation koordinoimiseksi kuitenkin lisätä suunnittelua, seurantaa, selvitystyötä, koordinoitua ja evaluointia ja ulottaa ne jatkuviksi prosesseiksi. Seurauksena on johtamisen edellyttämän koko organisaatiota koskevan tiedon kasautuminen johdolle, mikä puolestaan keskittää valtaa työpaikan sosiaalisissa käytännöissä. Kollektivismin ironia saattaa olla, että hyvin harjoitettuna se luo vahvoja johtajia. Kuten Robert Michels pian lähes vuosisata sitten esitti, organisoitumiseen liittyy harvainvaltaisuutta tukevia elementtejä, joiden pitäminen aisoissa on perin hankalaa (Michels 1986 [1911]). Niinpä kollektivismin konsistentti harjoittaminen saattaa jäädä riippuvaksi johdon tahdosta ja kyvystä *pidäytyä* johtamisesta pikemminkin kuin pyrkimyksestä olla alati perillä kaikista asioista. Tämä taas vie uusiin paradokseihin. Kollektivistisesti johdetussa organisaatiossa työpaikan itseorganisoituvat taipumukset painottuvat järjestyksen lähteenä; jos johto pidättyy vallankäytöstä, työntekijöiden eroavuudet saattavat keskittää vallan muutamalle vahvalle työntekijälle ja taaskin kumota kollektivismin ydinajatuksen. Toiseksi osa työntekijöistä varmasti kaipaa jämäkkyyttä johtamisessa; jos johto kieltäytyy tarjoamasta rakennetta näille työntekijöille, he kärsivät tilanteesta, mikä taas laskee johtamistyyliin oikeutusta. Kolmanneksi, jos työntekijät näkevät, että he saavat vapautta johdon armosta, saattaa kollektivistiseen kulttuuriin sisältyä suorastaan henkilöpalvonnan aineksia, mikä taas kasvattaa johdon valtaa. Talon kulttuurissa oli tällaisia piirteitä, joita en tässä pysty puimaan sen tarkemmin (vrt. erit. Michels 1986 [1911], 65–66).

On kuitenkin huomattava, että vaikka niin tieto

kuin päätöksenteko keskittyikin paljolti johdolle, usea tekijä hillitsi vallan keskittymistä ja piti yllä talon itseorganisoituvaa luonnetta. Talossa ei ollut »puolueita», jotka olisivat toimineet kontrollina johdon vallalle (vrt. Lipset, Trow ja Coleman 1956), mutta monet muut sosiaaliset tekijät takasivat, että johdon valta ei kasvanut rajattomaksi. Ensiksi on huomattava, että etenkin talon pisimmälle koulutetut työntekijät pystyivät päättämään tekemisistään varsin vapaasti; koulutuksen ja kokemuksen myötä tuleva tietoeu piti johdon valtaa kurissa. Varsinkin ne työntekijät, joilla oli *eri* koulutus kuin johdolla olivat paljolti riippumattomia johdosta. Etenkin talous- ja tilastotieteellisen sekä tietojenkäsittelykoulutuksen saaneet työntekijät kertoivat, että johto puuttui heidän työhönsä erinomaisen vähän. Myös työkokemus vaikutti samaan suuntaan: esimerkiksi yleiskokouksissa eniten sisällöllisiä vuorona pitivät säännöllisesti ne työntekijät, joilla oli vuosikymmenten kokemus työelämästä (heillä oli yleensä myös pysyvä virka). Työuran pituuden lisäksi työkokemuksen laatu tuotti riippumattomuutta. Esimerkiksi yhdellä työntekijällä oli johtamiskokemusta elinkeinoelämästä, mikä näkyi hänen toimissaan monin tavoin. Hän oli aktiivinen kokousohallitsija, organisoija ja suunnittelija samalla kun teki työtään. Edelleen, joidenkin työntekijöiden haluttomuus pitää yllä projektioorganisaatiota selittyy osin tietoisella vastarinnalla (Hodson 1991). Osa työntekijöistä ei koennut projektiryhmiä suunnittelemaan tulevia vuosia osittain koska tiesi, että johto osallistuisi näihin kokouksiin. Muutamat työntekijät pystyivät taas puhumaan muidenkin nimissä iän ja ammattiyhdistysaseman suomalla selkänøjällä, vaikka ammattiyhdistystoiminta oli ollut muuten perin vähäistä laman vuoksi. Monenlaiset sosiaaliset tekijät takasivat siten sen, että harvainvaltaisuustendenssi pysyi pitkälti kurissa. Talon järjestys syntyi siten lukuisten rinnakkaisten, vain osin toisistaan riippuvien prosessien tuloksena. Harvainvaltaistavat, kollektivistiset ja itseorganisoituvat prosessit voivat mainiosti esiintyä työpaikalla rinnan.

Sellaisenaan edellinen kuvaus pätee tietysti vain taloon. Talon kokemukset yleistynevät kuitenkin ainakin rajatusti erityisesti erilaisiin tutkimuslaitoksiin ja muihin selvitystyötä tekeviin osastoihin ja laitoksiin, joissa tapaa olla samalla kertaa sekä kollektivistisiä piirteitä että selviä statuseroja, jotka perustuvat koulutukseen, tuottavuteen ja persoonallisuuteen. Edelleen talon kokemukset yleistyvät rajatusti erilaisiin professionaaliin työpaikkoihin, joissa ei luoda, vaan

sovelletaan kompleksista tietoa työhön. Lisäksi on huomattava, että talon kaltainen asiantuntijaorganisaatio auttaa meitä hahmottamaan joidenkin makrotason yhteiskunnallisten muutosten vaikutuksia työpaikkojen organisoitumiseen. Jo nykyisin johto- ja asiantuntijatyössä on lähes sama osa työllisestä työvoimasta kuin teollisuustyössä (Työvoima 2010, erit. Liite VII). Pitkälle koulutetut ihmiset ovat väkisinikin etsiytyneissä töihin muihinkin kuin asiantuntijaorganisaatioihin. Heidän käyttäytymisessään on piirteitä, jotka muistuttanevat taloa. Yliopistot, tutkimussairaalat ja (historiallisesti katsoen tärkeät) sotilasakatemioiden eivät ole tämän päivän työelämässä ainoita tietointensiivisiä organisaatioita. Tiedon soveltamisesta alati suurempi osa tapahtuu uudenaikaisissa ympäristöissä. Myös johtamista koskevan tutkimuksen ja ajattelun trendi on jo puoli vuosisataa painottanut demokraattisia johtamisajatuksia, joiden suosio kasvaa hiljaa mutta varmasti työelämässä. Niin kollektivistisen ajattelutavan kaltaisen johtamistyylin kysyntä kuin tarjonta siis mitä ilmeisimmin kasvavat työelämässämme.

Näihin huomioihin on tehtävä kaksi varautusta. Ensimmäinen liittyy talon julkishallinnolliseen luonteeseen. Talo on moderni tietointensiivinen organisaatio. Se ei valmista eikä myy muuta kuin tietoon liittyviä palveluita pääasiassa hallinnon sisällä. Viranomaistehtäviä sillä ei ole, ellei tällaisina pidetä joitain lausuntoja (näitä annettiin vain kuusi kappaletta 1995). Talossa oli myös joitain vakavaa tutkimusta tekeviä ihmisiä, joiden työ hyvinkin täytti tiukat akateemiset kriteerit. Talossa oli siis myös tietoa tuottavan organisaation piirteitä. Silti sen perustana on lainsäädäntö, joka perustuu perinteiselle valtionhallinnon ajattelulle – virkasuhteet, palkat yms. on kaikki määritelty joukossa lakeja ja julkisen hallinnon muita säädöksiä. Talon normatiivinen perusta periytyy 1980-luvun johtajakeskeistä ajattelutapaa suosineesta lainsäädäntökulttuurista. Kaikenlainen työntekijöiden huomioon ottaminen oli tällaisessa kontekstissa helppo nähdä johdon suosiosoitukseksi, jopa vaikka sillä olisi ollut lainsäädännöllinen perusta esimerkiksi yhteistoimintalaissa. Samalla on kuitenkin huomattava, että julkisen sektorin työvoima on yleisesti ottaen selvästi koulutetumpaa kuin yksityissektorin. Julkisen sektorin työskentelyn perustana on kuitenkin yhä vielä aina lainsäädäntö. Sen sanelemat organisaatioiden perusratkaisut ja kollektivistiseen ajattelutavan taustalla olevat yliödemokraattiset arvot saattavat törmätä julkisen sektorin joidenkin rakenteellisten käytäntöjen kanssa pahastikin ristiin. Kollektivistinen ajattelutapa

saattaa neutraloida lainlaatijoiden tahdon monin osin; lainsäädännön rajat ja rajoitteet löytyvät usein työpaikan johtamisen todellisuudesta. Samalla kuitenkin kollektivistinen johtamiskäytäntö varmasti kokee erilaisia paradokseja työpaikan todellisuudessa. Näiden rajoitteiden tutkiminen olisi tulevaisuutta ajatellen olennaisen tärkeää, sillä monissa »tietoyhteiskunnan» toimissa julkinen sektori on Suomessa edelläkävijä, jonka kokemuksista on luultavasti hyötyä myös yksityisen sektorin kehityskulkuja hahmotettaessa. Etenkin tutkimuslaitokset tarjoavat varteentotettavia tutkimuskohteita, sillä niissä tehtävällä työllä on lyhyemmät aikajänteet kuin korkeakouluissa.

Toinen rajaus, joka on huomioitava, kun keskustellaan talosta liittyy sen kokoon. Talo on melko pieni. Tällaisessa yhteisössä talon ainakin ulospäin epämuodollinen johtamistyyli on mahdollinen, ja kollektivismi voi yrittää panna käytäntöön. Tehtävä olisi paljon vaikeampi suuremmassa organisaatiossa, jossa erilaisten hallinnollisten prosessien paino väkisininkin kasvaisi. Esimerkiksi Jarin mieliteoria oli, että talon kaltaisessa asiantuntijatyössä organisaation optimaalinen koko liikkuu 30–40 työntekijän kohdalla. Jos organisaatio kasvaa tätä suuremmaksi, tarvitaan erillinen, työstä irrallaan oleva johto ja joukko hallinnollisia proseduureja, mikä varmasti tekee kollektivistisen organisoimistyylin toteuttamisen hankalaksi.

Normatiivisemmin voidaan ajatella, että ainakin talon kokemusten perusteella kollektivismiin pyrkivällä johtamistyyllillä oli joukko hyviä puolia. Kuten mainitsin aiemmin, verrattuna toisesta tutkimuslaitoksesta tehtyyn työtyytyväisyyskyselyyn, talossa 1994 tehty kysely tuotti erittäin positiivisia tuloksia, minkä tuloksen havaintoni ja haastatteluni vahvistivat muutamaa työntekijää lukuunottamatta. Toimiston työntekijöiden positiivinen arvio johdosta perustui siihen, että johto ei juuri puuttunut toimiston työhön. Nuoremmat, pitkälle koulutetut työntekijät taas arvostivat sitä, että johto pyrki pysymään ajan tasalla heidän hankkeissaan. Vanhemmat työntekijät puolestaan surivat pikemminkin sitä, että johto antoi heille *liikaa* vapauksia kuin sitä, että johto piti asiat usein tiukastikin hallussaan. Johdon arvostus perustui siis sekä sen kollektivistisiin pyrkimyksiin että sen ahkeruuteen. Sensitiivisyys kollektivismiin paradokseille vaikuttaakin tutkimisen arvoiselta seikalta asiantuntijatyön johtamisen kehittämistä ajatellen. Tässä käytettävissä olevan tilan puitteissa en voi kuitenkaan mennä tähän tarkasteluun.

## VIITTEET

- 1) Numerot päiväyksen jälkeen viittaavat tiedostossa olevan litteraation rivinumeroihin.

## LÄHTEET

- Boden, Deidre: *The Business of Talk. Organizations in Action*. Polity Press, Cambridge 1994.
- Carroll, Stephen. J. ja Dennis J. Gillen: Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work? *Academy of Management Review*, 12(1987), s. 38–51.
- Cohen, Michael D. ja James G. March: *The American College President*. McGraw-Hill, New York 1972.
- Crozier, Michel: *The Bureaucratic Phenomenon*. Tavistock, London 1964.
- Emerson, Robert M., R. I. Fretz, & L. L. Shaw: *Writing Ethnographic Fieldnotes*. University of Chicago Press, Chicago 1995.
- Freidson, Eliot: *Doctoring Together. A Study of Professional Social Control*. University of Chicago Press, Chicago 1980.
- Freidson, Eliot: The Changing Nature of Professional Control. *Annual Review of Sociology*, 10(1984), s. 1–20.
- Goode, William J.: Community Within a Community: The Professions. *American Sociological Review*, 22(1957), s. 194–200.
- Gulick, Luther ja Lindall F. Urwick (toim.): *Papers in the Science of Administration*. Columbia University Press, New York 1939.
- Hedberg, Bo L.T., Paul Nystrom, ja William H. Starbuck: Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-Designing Organization. *Administrative Science Quarterly*, 21(1976), s. 41–65.
- Hodson, Randy: The Active Worker. Compliance and Autonomy at the Workplace. *Journal of Contemporary Ethnography*, 20(1991), s. 47–78.
- Hosking, Dian Marie: Organizing, Leadership and Skilful Process. *Journal of Management Studies*, 25(1988), s. 147–166.
- Hughes, Everett C.: *The Sociological Eye*. Transaction Books, New Brunswick, N.J. 1984.
- Jackall, Robert: *Moral Mazes. The World of Corporate Managers*. Oxford University Press, New York 1988.
- Jamison, Michael S. The Joys of Gardening: Collectivist and Bureaucratic Cultures in Conflict. *Sociological Quarterly*, 26(1985), s. 473–490.
- Kalberg, Stephen: Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones for the Analysis of Rationalization Processes in History. *American Journal of Sociology*, 85(1980), s. 1145–1179.
- Kanter, Rosabeth Moss: *Men and Women of the Corporation*. Basic Books, New York 1977.
- Lipset, Seymour Martin, Martin A. Trow, ja James S. Coleman: *Union Democracy. The Internal Politics of the International Typographical Union*. The Free Press, Glencoe, Ill. 1956.
- Mansbridge, Janet J.: Fears of Conflict in Face-to-Face Democracies. Teoksessa Lindenfeld, Frank and Joyce Rothschild-Whitt (toim.) *Workplace Democracy and Social Change*. Porter Sargent Publishers, Boston 1982.
- Mansbridge, Janet J.: *Beyond Adversary Democracy*. University of Chicago Press, Chicago 1983.

- Merton, Robert K.: Bureaucratic Structure and Personality. Teoksessa Merton, Robert K. *Social Theory and Social Structure*. The Free Press, New York 1957.
- Michels, Robert: *Puoluelaitos nykyajan demokratiassa*. Porvoo, WSOY 1986. Kääntänyt Timo Kyntäjä. Alkuperä. 1911.
- Nurmi, Raimo: *Tietoyhteiskunnan organisaatiot: Typologinen tarkastelu*. Turku, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-6:1985.
- Perrow, Charles: A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*, 31(1967), s. 194–208.
- Rothschild-Whitt, Joyce: The Collectivist Organization: An Alternative to Rational Bureaucratic Models. *American Journal of Sociology*, 44(1979), s. 509–527.
- Rothschild, Joyce ja J. Allen Whitt: *The Cooperative Workplace. Potentials and Dilemmas of Organizational Democracy and Participation*. Cambridge University Press, Cambridge 1986.
- Schwartzman, Helen: *The Meeting. Gatherings in Organizations and Communities*. Plenum Press, New York 1993.
- Työvoima 2010. *Integroituva Eurooppa ja Suomen työllisyysnäkömät*. Työpoliittinen tutkimus 130. Työministeriö, Helsinki 1995.
- Watson, Tony J.: *In Search of Management. Culture, Chaos and Control in Managerial Work*. Routledge, London 1984.
- Weber, Max: *The Theory of Social and Economic Organization*. The Free Press, New York 1964.
- Weick, Karl E.: *The Social Psychology of Organizing*. Random House, New York 1969.
- Westley, Frances R.: Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion. *Strategic Management Journal*, 11(1990), s. 337–351.